

**Éberhardt Gábor r. alezredes, Csongrád megyei Rendőr-főkapitányság**

**Szegedi Határrendészeti Kirendeltség vezetője**

**„A Rendőrség és a Határőrség integrációjának hatása a Szegedi Határrendészeti Kirendeltségre”.**

*„... a rendészeti integráció akkor lesz igazán teljes, amikor már  
nem lesz zöld és kék rendőr, hanem*

***RENDŐR!”***

## **Az integráció előzményei**

A 2004-s esztendő a Határőrség életében igen jelentős változásokat hozott.

Ezek a változások között volt külpolitikai jellegű is *(ami egyrészt nemzeti-társadalmi igények megfogalmazásaként, egy hosszantartó, demokratizálódási folyamat egyik legnagyobb eredményeként következett be)*, ami az Európai Unió tagállamainak sorába emelte a Magyar Köztársaságot.

Ezzel a folyamattal mondhatni párhuzamosan megjelent az ország Schengen övezethez történő csatlakozásának, csatlakoztatásának szándéka, célzata, ami az 1989-ben megindult demokratizálódás és határnyitás egyenes következményeként fogalmazódott meg nem csak politikai, hanem társadalmi szinten is.

Ez a szándéknyilatkozat kormányzati szinten a 2328 / 2004. (XII. 21.) Kormány határozati<sup>1</sup> döntésben került alapvetően megfogalmazásra.

Jelentős, a Határőrség belső, szervezeti, strukturális átalakítás történt még szintén a 2004-s esztendőben.

Ekkor számos intézkedés mellett a korábbi Határőrizeti- és Határforgalmi Kirendeltségek jelentős hányada került összevonásra. Az újonnan létrehozott Határrendészeti Kirendeltségek az elődszervezetek illetékességi területein, a korábbinál jóval kisebb létszámú irányító apparátussal, jóval kisebb üzemeltetési költségekkel és sokoldalúan képzett határrendészekkel látták el jogszabályokban és belső normákban előírt széleskörű szakmai feladataikat.

---

<sup>1</sup> a schengeni vívmányok átvételéről szóló akciótervről

A Schengen övezethez történő csatlakozás szándékának megfogalmazásával, az államirányítás reformjának gondolatiságával együtt felmerült annak a lehetősége is, hogy az addig egymás mellett tevékenkedő, két önálló, országos hatáskörű szervezet, a Határőrség és a Rendőrség összevonásra kerüljön. A Határőrség megszűnve integrálódna az így megújuló és számos új feladatkörrel bővülő Rendőrségbe.

Már a kezdeti egyeztetések során is számos érv és ellenérv, szakmai indokok és ellenvélemények születtek, vizsgálták szomszédos országok, Schengen övezeti tagállamok és tengerentúli nemzetek rendészeti szerveinek, határőrizet ellátó szervezeteinek működését.

Akkor is nyilvánvalóvá vált, hogy majdhogynem azt lehet megállapítani konklúzióként, amit a Schengen kódex szellemisége is sejtet: majdnem mindegy, hogy hogyan oldja meg az adott tagállam a számára előírt leckét, teljesíti tagállami kötelezettségét, de azt meg kell tennie, azt teljesíteni kell, ha tagállammá akar lenni, az akar maradni.

Nagyon egyszerűen: az integráció nem schengeni-, hanem a magyar állam döntéseként, költségmegtakarítást és hatékonyság növelést megfogalmazó elvárásként került megfogalmazásra. Ez a döntés a 2007. évi LXXXVIII. törvényben<sup>2</sup>, valamint a 2007. évi XC. törvény<sup>3</sup> 20. § (4)-ban csúcsosodott ki, ami kimondta a határőrizetről és a Határőrségről szóló 1997. évi XXXII. tv. hatályon kívül helyezését.

Hivatkozott jogszabályi hely a Határőrség önálló, független, országos hatáskörű szervezetének megszűnését jelentette.

A szervezet számára előírt nemzeti és tagállami kötelezettségek az új, integrált szervezetrendszerű Rendőrség keretein belül valósulnak meg 2008. január 01-től.

Az integrációt megelőző időszakban a Határőrségnél és a Rendőrségnél is, csakúgy, mint számos egyéb szervezetnél, jelentős erőfeszítések történtek a Schengeni tagság megszerzése érdekében.

Ez a fajta felkészülési folyamat a Kirendeltségünket kiemelten érintette, a 2004-s esztendőől a 2007. december 21-i csatlakozás időpontjáig, ami szintén igen jelentős leterheltséget okozott a megnövekedett szakmai jellegű igények és az integrációs folyamat párhuzamossága időszakában, amihez még csatolható volt a hosszú ideig meglehetősen bizonytalan kialakítású gazdasági ellátó rendszer alapjainak lerakása, a szolgálati jogviszonyok normáinak ismert és kevésbé ismert változási folyamata.

---

<sup>2</sup> a Magyar Köztársaság Alkotmányáról szóló 1949. évi XX. törvény módosításáról

<sup>3</sup> a Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény módosításáról

Összességében megállapítható, hogy az integrációt megelőző, elsősorban szakmai kihívásként jelentkező schengeni felkészülési feladatokat a Kirendeltség állománya kimagasló szinten teljesítette, nemzetközi értékelő fórumokon emelték ki, ismerték el az addigi teljesítményét, a helyszíni ellenőrzések megállapításait.

Ezzel az időponttal a Magyar Köztársaság 2242 km-s szárazföldi államhatárának őrizete kettévált és 1103 km. ún. belső határ mellett, kialakításra került az 1139 km-s szakaszon az ún. külső határos ellenőrzési rendszer. Ennek részét képezi jelenleg is a Szerbiával szomszédos határszakasz.

A Szeged Határrendészeti Kirendeltség az őrzött 62 km-s határszakaszán és ellenőrzött 5 határátkelőhelye mellett az elődszervezet Kiskunhalasi Határőr Igazgatóság *(mint területi szerv)* helyi szintű szervezeti elemeként látta el a számára meghatározott feladatokat további négy Kirendeltség mellett *(amelyek további 174 km-s szakaszon látták el feladataikat)*, együttműködve az Igazgatóság egyéb szervezeti elemeivel.

A Kirendeltség, annak vezetése és végrehajtó állománya a területi elvek miatt már az integrációt megelőző időszakban is kiemelkedően jó szakmai és emberi kapcsolatokat alakított ki az illetékes rendőri és egyéb szakmai, valamint civil szervezetekkel is.

Ennek a kapcsolatrendszernek volt az egyik eleme például a Rendőr őrsök állományával közös, ún. vegyes járőrszolgálatok ellátása is. Emellett a Szeged Rendőrkapitánysággal, a Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányság közvetlen és egyéb szervezeti elemeivel, annak beosztottaival is szintén igen eredményes, egymás szakmai tevékenységének kölcsönös tiszteletben tartásán, elismerésén nyugvó tevékenységet sikerült kialakítani.

### **Az integráció után**

Az integráció következményeként a Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányság különleges helyzetbe került, ami abból adódott, hogy a megye, mint közigazgatási terület határszakaszként működött egy nem uniós és nem Schengen tagállammal szemben egy Kirendeltség vonatkozásában, valamint két Kirendeltség esetében pedig uniós, de szintén nem Schengen tagállammal szemben kellett szakmailag irányítani, felelősséggel koordinálni nemzetközi szakmai-, társadalmi-, jogvédő-, média és egyéb figyelem fókuszában álló határrendészeti tevékenységet.

Ez volt az az időpont, ami az egyszeri legény és leány esetét példázza, akik össze-összejártak és jól megvoltak egymás mellett, azonban egyszer csak össze kellett nekik költözniük és lakva kellett egymást megismerniük.

Ez tulajdonképpen azt jelentette, hogy úgy kellett megoldania a Főkapitányságnak egy egymástól is jelentősen eltérő jellegű határrendészeti feladatrendszert, hogy tényleges, szakmai-irányítási előzmények nem voltak a megyében.

Az integráció következményeként felállt a Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányság új szervezete.

Ebben a struktúrában a Rendészeti Igazgató irányítása alatt jelent meg a Határrendészeti- és a Bevetési Szolgálati ág, élükön Szolgálatvezetőkkel.

A Határrendészeti Szolgálat irányítása alá tartozik a Határrendészeti- és az Idegenrendészeti Osztály. A Bevetési Szolgálatvezető irányítja az Akció Osztály és a volt Határvadász század, jelenlegi Bevetési Osztály állományát.

Az integrációs folyamat során a volt határőr Műveleti Alosztály a NNI területi szervébe integrálódott, míg a volt határőr Bűnügyi és Felderítő Szolgálat állománya szakirányú szakmai szervezet felállításának hiánya miatt különböző státuszokon teljesítette feladatait.

A Szeged Határrendészeti Kirendeltség mellett a Kiszombor- és a Nagylak Határrendészeti Kirendeltség a megyében korábban tevékenykedő hat Rendőrkapitányság mellett, szintén kapitányságú jogállású, helyi szervként, Főkapitányi közvetlen alárendeltségben látja el rendőri szervként a jelentkező feladatait, a határrendészeti feladatok elsődlegességének megkövetelése, annak biztosítása mellett.

A Szeged Határrendészeti Kirendeltség az integrációs folyamat alapelveit követve, érdemi strukturális változás nélkül tett eleget feladatainak, vált a Főkapitányság helyi szintű elemévé. Ennek során továbbra is maradt a Határrendészeti Osztály a végrehajtó állomány öt Szolgálati csoportba történő besorolásával.

Maradt a Hatósági Osztály, melynek ugrásszerűen növekvő feladatainak kiszolgálására belső átcsoportosításokat kellett végrehajtani.

Komoly kihívást jelentett az integrációs folyamat során a Kirendeltség logisztikai ellátó és kiszolgáló rendszerét az átalakítás alatt álló gazdasági szervezet kiépítésének időszakában megtartani. Ez a lépés szakmailag indokolt volt és költséghatékony megoldást jelentett, amit a Főkapitányi vezetés mellett a GEI vezetői is a szükséges tájékoztatásokat követően elismert.

Ennek eredményeként Osztály jogállású szervezeti elemként létrehozásra került a Kirendeltség Hivatala. Ennek állománya biztosítja a szétagolt és jelentős szakmai kihívások előtt álló, folyamatos kiszolgálást megvalósító logisztikai közalkalmazotti állományt, valamint a hivatásos, illetve ktv. státuszokra terhelt humánigazgatási, fegyelmi, ügyviteli és egyéb támogató jellegű, ámde elengedhetetlen feladatokat.

## **A Kirendeltség, mint az integráció alanya**

A Szeged Határrendészeti Kirendeltség az elődszervezet Határőrség belső korszerűsítésének eredményeként létrejött helyi szintű elemként látja el jogszabályokban és belső normákban rögzített feladatait.

A jelenlegi Határrendészeti Kirendeltség a korábbi Tiszasziget-, Szeged-, Mórahalom Határőrizeti és Szeged Határforgalmi Kirendeltségek 10 település közigazgatási területén, mint illetékességi területén, I. lépcsős, többvonalas határrendészeti feladatokat lát el a Rendőrség szervezetén belül.

A Kirendeltség külső határos alegységként országos viszonylatban a legnagyobb határszakasszal rendelkezik. Ez az államhatártól a Bács-Kiskun megyehatár és magyar-román-szerb hármas határcsolakozástól mélységben kb. 25-35 km. mélységet fed le, ezen a meglehetősen tagolt, fedett, nehezen járható és ellenőrizhető terepen teljesíti határőrizeti és határrendi kötelezettségeit.

A Kirendeltség nemzetközi viszonylatban is szinte egyedülálló módon mindösszesen öt határátkelőhelyen hajtja végre a határforgalom ellenőrzést. Ezek között azonban mind a négytípusú átkelőhely jelen van.

A Tiszasziget Közúti Határátkelőhely a hatályos államközi megállapodás eredményeként jelenleg a nemzetközi normáknak megfelelő kiépítés ellenére korlátozott nyitva tartással, csak magyar és szerb állampolgárságú személyforgalom átléptetését tudja teljesíteni.

Szegeden a légi határok csatlakozását követően is végrehajtjuk a légi forgalom, valamint a Tisza folyón közlekedő hajó forgalom ellenőrzését.

Röszke vasúti határátkelőhelyen a műszaki paraméterek miatt jelenleg csak személyforgalom jelentkezik határátlépésre, melynek ellenőrzését helyben oldjuk meg.

A Röszke Autópálya Határátkelőhely a jelenlegi Európa és a Schengen övezet tagállamainak egyik legmeghatározóbb, legnagyobb mért határforgalmát ellenőrző átkelőhelye. Rendelkezik valamennyi speciális jogosultsággal. Forgalmának közel 2/3-a ún. harmadik ország állampolgára, valamint a szerb határszakasz határforgalmának közel 85%-a itt lép át. Az átkelőhely 2002-s átépítése óta folyamatos és intenzív forgalomművekedés tapasztalható az átkelőn.

A Kirendeltség két szolgálati helyen van elhelyezve.

A vezetés, szakirányítás Szegeden egy 2005-ben és 2007-ben felújított Objektumban irányítja a Kirendeltség működését. Ebben az Objektumban további 8 másik szervezet részben, vagy egészében van még elhelyezve. Itt működik a Kirendeltség Ügyelete és a Tiszasziget-Szeged körzet határőrizetét felügyelő helyettes ügyeletes.

Mórahalmon található Kihelyezett Szolgálati Helyen látja el irányító feladatait a körzet határőrizetét szervező helyettes ügyelet.

A Röske közúti, vasúti, valamint tiszaszigeti átkelőhelyen bérlőként vagyunk jelen, látjuk el feladatainkat.

A Kirendeltség szakmai tevékenységét egy Kirendeltség Ügyelet és 4 Helyettes Ügyelet fogja össze.

A Kirendeltség határszakaszán 3 Határőrizeti és 2 Határellenőrzési Kirendeltség található a Szerbiai Köztársaság területén. A helyi és területi szakmai vezetéssel, a végrehajtó állománnyal hatékony szakmai és bizalmi alapokon nyugvó emberi kapcsolatokat sikerült kialakítani. Ezt a kapcsolatrendszert erősítette meg a 2008. októberében történt szerb-magyar Országos Rendőr-főkapitányi megbeszélés.

A Kirendeltség jelenleg főkapitánysági, országos és nemzetközi vonatkozásban, az illegális migráció egyik fő irányában helyezkedik el.

A területen folyamatos az államhatár jogsértő módon történő átlépési kísérletére vonatkozó jellemzők átalakulása. Jelen van a spontán és szervezett ember-, valamint árucsempészet. Kísérletek jelennek meg zöldhatáron és a határátkelőkön egyaránt.

A módszerek felölelik a teljes ismert vertikumot. A folyamatosan és intenzíven növekvő migráció következményeként a Kirendeltség teljes határszakaszán, a hét valamennyi napján és a nap bármely időpontjában számolnunk kell illegális határátlépési kísérletekkel, mindkét irányban.

A területünkön jelen van valamennyi államhatárhoz kapcsolódó jogsértési alakzat, így a tiltott anyagok csempészete is, a kimagasló számú határintézkedési találatok kezelése mellett.

### **Az integrációs folyamat végrehajtásának alapelvei**

A rendészeti integráció végrehajtását elrendelő kormányzati döntés, majd az azt követő jogszabályi változások egyértelművé tették minden érintett számára, hogy onnantól kezdve nem az a kérdés, hogy akarja-e a rendészeti integrációt, hanem csak az lehet a kérdés, hogy hogyan lehet a legjobban, a legkisebb mértékű és számú problémával, minél zökkenő mentesebben eleget tenni a feladatainknak.

Nyilvánvalóan ez a döntés, a Határőrség megszűnése, a Rendőrségbe történő integrálódás számos kérdést és hosszú időn keresztül többnyire válasz nélkül maradt kérdéseket vetett fel nem csak vezetői, hanem végrehajtói szinten is.

Az egyik legnyilvánvalóbb probléma felvetés az volt, hogy ha valaki rendőr akart lenni, akkor annak szerel fel, annak tanul, nem pedig határőrnek.

A másik gondot a fogadó szervezet állományának viszonyulása és megnyilvánulásai jelentették a maradni szándékozó „*volt határőr*” kollégáknak.

Az első és talán legfontosabb kérdést lehetett viszonylag egyszerűen, talán cinikusnak minősíthető módon is kezelni – akinek nem tetszik, távozhat a szervezetből. Nyilván ez a megoldás nem követendő és nem járható út.

Vezetőként folyamatos és már megalapozott, hiteles tájékoztatással informálva az állományt sikerült csoportosan, ha kellett egyénenként értelmezni a kialakult helyzetet, felvázolni a jogszabályi környezet adta választási lehetőségeket, amelyek ismeretében mindenkinek önállóan kellett döntenie a saját és így a családja sorsáról is.

Az egyértelmű volt, hogy a Kirendeltségünk állománya nem marad feladat nélkül, hiszen külső határos alegységként és rendőrként számos feladatkörrel bővült az amúgy is igen jelentős számú kötelezettségünk.

Az volt csak (?) a kérdés, hogy akar-e tagja lenni az új, integrált szervezetnek, vagy sem. Ha nem, hogyan akar távozni. Ha igen, akkor az aktuális jogviszonya keretei között, vagy kezdeményezi áthelyezését.

Nem voltak ezek könnyű kérdések és a határőrök jelentős hányadának nagyon nehéz volt a megfelelő választ meghoznia.

A fogadó szervezet állománya részéről vezetői szinten az elvárható legmagasabb színvonalú, támogató jellegű és a valós probléma felvetések kezelésére irányuló hozzáállást tapasztalhatunk Főkapitányi, majd a felálló ORFK D-A GEI Igazgatóság részéről is.

A megváltozott környezet hatásaként az integráció miatt a Kirendeltség állományából nem távozott senki, nem kérte szolgálati jogviszonyának megszüntetését.

A hatályos, módosult és módosításra tervezett Szolgálati tv. adta lehetőségek kihasználásával sajnálatos módon ugyanakkor kezdeményezte nyugállományba vonulását az az állománycsoport, akinek szakmai tapasztalata, szolgálati ideje alatt kialakult speciális tudása jelentős hiányt okozott az alegység életében. Ennek eredményeként a Kirendeltség átlag életkora 26,5 évre csökkent le úgy, hogy az állomány jelentős hányada 21-23 éves korára került egyáltalán kinevezésre, mint hivatásos.

E folyamat részeként távozott az állományból az a kategória, amely a lakhelyére, vagy ahhoz közeli rendőrségi, vagy más egyéb rendészeti szerv állományába kérte áthelyezését a magasabb besorolások adta kedvezőbb illetmények miatt távozott a Kirendeltség állományából. Ennek során is kiemelt figyelmet fordított a főkapitánysági vezetés arra, hogy a határrendészet

létszámfedezete ne ürüljön ki, szerzett érvényt annak az elvárásnak, hogy végrehajtás létszáma megmaradjon a szakmai az alegységnél a feladatok teljesíthetősége érdekében.

Tekintettel arra a már fentebb jelzett körülményre, mely szerint a CSMRFK területén nem volt területi határőr szervezeti elem, így a szükséges szakmai irányítói ismeretek e szolgálati ág területén hiányosak voltak, ezért a Főkapitány úr, az Igazgatók és Szolgálatvezetők kiemelt fontosságúként kezelték a Kirendeltség integrációs folyamatát.

A folyamat az összevonásra tervezett szervezetek jellegéből eredően a hatályos jogszabályi, belső saját- és együttes normák rendelkezéseit követve valósultak meg feladataik. Ennek eredményeként az alegységnél nem keletkezett szolgálati panasz, nem élt senki beadvánnyal a számára biztosított jogérvényesítő fórumokon, szervezeteknél.

A tevékenységi sor és annak végrehajtási rendjének kialakításakor a három alábbi legfontosabb feltételnek kellett teljesülnie:

- 1. 2008. január 01-n tudja mindenki, hogy mely szervezet milyen beosztásban, milyen illetményért milyen feladatot kell ellátnia,*
- 2. 2008. február 05-ig az azért járó illetményét kapja meg a folyószámlájára,*
- 3. a Kirendeltség szakmai eredményeit szinten kell tartani.*

Tekintettel arra a tényre, hogy 2007. decemberében az ütemtervnek megfelelően végrehajtottuk az egyéni beszélgetéseket, mindenki megtudta, hogy milyen beosztásba van tervezve, mindenki tudott nyilatkozni, hogy elfogadja-e a felajánlott beosztást, vagy kéri jogviszonyának megszüntetését valamely okra hivatkozva, illetve kéri-e áthelyezését - az első pont teljesítésre került.

A határidőkre teljesített humánigazgatási és logisztikai tevékenység eredményeként a teljes személyi állomány határidőre megkapta a járandóságait, ezzel is erősítve az új szervezetbe vetett bizalmukat.

A teljesítmény értékelése az előterjesztésben később kerül részletesebben ismertetésre, de itt is rögzíthető, hogy a Kirendeltség ezen elvárásnak is eleget tett.

Az integrációs folyamat annak jellege miatt több egymással párhuzamos síkon zajlott:

- humánigazgatási szinten az integrált Kirendeltség állományának megtartása, képességeinek és egyéni elképzeléseinek összhangját keresve a legmegfelelőbb beosztásba helyezése, a lehetőségek szerinti legideálisabb szervezeti rendszer kialakítása, az adható támogatások humán oldalról történő támogatása,*
- megfelelő vezetés-irányítási és szakirányító alrendszer kialakítása,*
- ügyeleti-irányító rendszer feltételeinek kialakítása,*



- 24 órás, folyamatos, a valós szakmai igényeket kiszolgálni képes logisztikai háttér biztosítása,
- az integrált szervezeti normáknak eleget tevő, hatáskörbe utalt szakmai feladatok végrehajtási feltételeinek mindenoldalú biztosításának kialakítása,
- a megszünt határrendészeti operatív felderítés feltételrendszerének kialakítása, a tevékenység újrakezdése és aktív teljesítése,
- keresztképzések megszervezése, végrehajtása.

Ahhoz, hogy ezeknek az elvárásoknak eleget tudjunk tenni, a jelölt, majd ismételten felkért Főkapitány úrtól megkaptam a Kirendeltségvezetői beosztásra történő felkérést, majd azt követően azt a bizalmat, amit úgy fogalmazott meg: „... tudod mi a dolgod, mi a Kirendeltség feladata, mire van szükséged. Azért hogy az meglegyen, tedd a dolgod, a gondokat mondd el, írd le nekem, a Rendészeti és Bűnügyi Igazgatónak, a Humánigazgatási Szolgálatvezetőnek és mindenki másnak, akinek az a feladata, hogy az integrációs feladatokat eredményesen hajtsuk végre!”

Ennek eleget tettem jómagam és valamennyi érintett Főkapitánysági vezető, majd a későbbiek során a GEI vezetés is, példaként szolgálva felelős vezetők közös cél érdekében kifejtett embert próbáló tevékenységeként.

Az integrációs folyamat során, a tényleges eseményt követően, egyfajta utánkövetésként éltem a lehetőséggel és tettem eleget vezetői kötelezettségemnek, jeleztem a menetközben felmerült szakmai és egyéb kérdéseket, fogalmaztam meg megoldási javaslatokat, hajtottunk végre a Főkapitány úrral és szakirányító vezetőkkel számtalan konzultációt, képviseltem a Kirendeltség és annak állománya érdekeit.

A Kirendeltség személyi állománya már a kezdeti időszakban érzékelte azt az igen kimagasló színvonalú vezetői probléma érzékenységet, melynek következményeként kéri és igénylik a folyamatos információ áramoltatást, prognosztizálási tevékenységet, problémakezelési javaslatokat. Az így továbbított információk birtokában megszülettek és megszületnek azok a vezetői döntések, amelyek megoldást jelentenek, illetve szükség szerint, hatáskör hiányában azok a megoldásra jogosult vezetőhöz kerülnek a megítélől felterjesztésre, intenzív igényérvényesítéssel, képviseléssel.

Az integrációs folyamat előkészítésekor az alábbi alapelvek fogalmazódtak meg:

1. vezetés-irányítási rendet elsődlegesen kell kialakítani
2. a jelentkező feladatokhoz szükséges humánbiztosítási feladatok teljesítése

3. *az állomány szociális biztonságának megerősítése*
4. *szakirányítás kialakítása*
5. *folyamatos logisztikai biztosítás*
6. *utánkövetés*
7. *fluktuáció kezelése*
8. *szakmai eredményesség megtartása*

### **Vezetés-irányítás kérdésköre**

A Kirendeltség Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányság szervezetébe történő integrálása során vezetői szinten megfogalmazódtak a fent már ismertetett célok, amelyek megvalósítását szintén közösen elfogadott és végrehajtott elvek, ajánlások, iránymutatások *(vagy nevezhetjük elvárásoknak is)* de valamennyi érintett vagy tudomásul vette és eleget tett ezeknek, vagy vezetői ráhatással sikerült érvényt szerezni a meghatározottaknak.

#### ***Két érintett területi vezető szakmai egyeztetése***

Az egyik első és talán legfontosabb feladat a megszüntetésre tervezett Kiskunhalasi Határőr Igazgató és a Kirendeltséget integráló Csongrád Megyei Rendőr-főkapitány közti szakmai előzetes egyeztetések végrehajtása volt.

Ilyen tartalmú és jellegű egyeztetésre számos alkalommal személyes találkozók során, megbízottjaik útján, vagy telefonos megbeszélésen került sor az éppen aktuális integrációs központi igények ismeretében.

E feladatok szintén elsődlegesen a két szervezeti elem humánigazgatási szervének tervezési munkáját érintette, amelyek valamennyi esetben és érintett személy vonatkozásában konszenzusos javaslatot tudtak előterjeszteni előljáróiknak, így szintén nem okozott lényegi nehézséget a vezetői döntés meghozatala.

#### ***Területileg illetékes Főkapitány szakmai-, vezetés-, irányítási igényeinek megfogalmazása***

A tervezési és egyeztetési folyamatokat nehezítő körülmény volt ugyan, de példás vezetői mentalitásról tanúbizonyságot téve meg lett várva az az időpont, amikor az előljáró nevesítette a Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányság vezetőjét.

#### ***Főkapitány által kinevezésre tervezett Kirendeltségvezető nevesítése, elvárások-elképzelések egyeztetése***

Ez az aktus adta meg annak a lehetőségét, hogy a Főkapitány úr megnevezte és felkérte a beosztásokra tervezett vezetőket.

Ezt követően egyrészt Főkapitány úr megfogalmazta a szakmai, vezetői, emberi elvárásait, valamint kérte azokat a megalapozott Kirendeltségvezetői javaslatokat, melyek megfogalmazásával és teljesítésével a legkevesebb „véráldozattal” végig lehet vinni az integrációt, lehet biztosítani a Kirendeltség és a Főkapitányság szakmai munkáját, annak eredményességét és meg lehet előzni a tömeges fluktuációt.

Igen komoly szakmai-vezetői kihívást jelentett, hogy az integrációt megelőzően a munkáltatói és az így kapcsolódó egyéb jogköröket, kötelezettségeket a Határőr Igazgató, annak apparátusa teljesítette.

Az integrációt követően a Kirendeltségvezető feladatai a munkáltatói -, fegyelmi jogkör gyakorlásával, állampolgári panaszok kezelésével, szolgálati panaszok és kérelmek eljárásjogi rendezésével, kártérítési- és méltatlansági eljárások lefolytatásával, védelmi-, munka- és balesetvédelmi-, tűzvédelmi-, titokkezelési és titokvédelmi, adatvédelmi-, informatikai adatvédelmi, kötelmekkel, valamint a Kirendeltség általános rendőrhatalmának, szabálysértési intézkedési, rendészeti feladatokkal bővült.

Az újonnan megjelent feladatkörökre csak egy fő került az integráció során (fegyelmi tiszt) biztosításra a Kirendeltségre.

### ***Kirendeltségvezető által szakirányító állomány tervezése***

Vezetés-irányítás szempontjából igen fontos elemnek tekinthető és ismételten példaértékű vezetői hozzáállásnak minősíthető körülmény volt az integráció során, amikor is a Főkapitány úr a megkeresésem alapján hozzájárult ahhoz, hogy a szakmai elveket szem előtt tartó, azt érvényesítő, általam szükségesnek ítélt, Kirendeltségen belüli személyügyi változtatásokat végrehajtsam.

E tárgykörben vezetői egyeztetés kérdése volt, hogy mi legyen a fontosabb a kialakult létszámléhiányok miatt:

- legyen egy szakmailag erős, teljesítményre képes alegység, vagy
- megfelelő szakmai tapasztalatokkal rendelkező területi szakirányító apparátus.

A jelentkező elvárások ismeretében az első változat teljesítése került megvalósításra.

Ezzel a lehetőséggel elsődlegesen a közvetlen vezetői kör (*osztályvezetők, kiemelt főreferensek, csoportvezetők, tisztek esetében, valamint az irányítói feladatokat ellátó részlegvezetők*) esetében éltem.

A tevékenységi sorra jellemző volt a folyamatos vezetői konzultáció a Főkapitány úrral és az akkori közrendvédelmi helyettesével, jelenlegi Rendészeti Igazgatóval, valamint a humánigazgatási feladatokat koordináló, kontrolláló Szolgálatvezetővel.

*„... nem országokat egyesítünk, hanem embereket!”*

*„... az eredményesség felértékelődik, az eredménytelenség okának kutatása leértékelődik!”*

## **Humánbiztosítás**

### ***Indokolt, előzetes státusz és struktúramódosítások***

Az integráció egyik központilag meghatározott alapelve az volt, hogy a határőrségi szervezeti elemeket az aktuális állománytáblája szerinti szervezéssel kell átvinni az új szervezetrendszerbe.

Ez az elvárás kettős hatást váltott ki:

- egyrészt pozitív biztonságérzetet adott az érintett állománynak, hiszen biztosított volt a további szakmai feladat ellátásuk, szolgálati jogviszonyuk, beosztásuk, illetményük.
- Másrészt viszont jelentős feszültség forrást generált az új típusú, már integrált Kirendeltség működésében, hiszen jelentős számú, korábban hatáskörében nem biztosított feladatkört kellett teljesíteni úgy, hogy azok végrehajtására a létszám csökkent, új állomány a szervezethez nem érkezett.

Előzőkre tekintettel számos feladatkört a rendelkezésre álló állomány (főleg tisztek) a saját, beosztásukból eredő nem kevés feladatuk ellátása mellett, megbízással látja el, ami viszont további leterheltség növekedést okozott.

Humánigazgatási intézkedéseket kellett annak végrehajtása érdekében alkalmazni, hogy a korábban hivatásosok által ellátott, elsősorban logisztikai jellegű feladatköröket közalkalmazotti állománnyal ki kellett váltani.

A belső korrekciókkal sikerült elérni, hogy a 290 fő körüli létszámból mindösszesen néhány fő lát el eltérő státuszon feladatot, akik közül is többen azért, mert az új szervezeti állománytáblában a betöltött beosztásuk köztisztviselői besorolásra módosult.

Kiemelt fontosságú kérdés volt annak a problémának a kezelése, ami az egy (!) fő ügykezelő létszámának szükségszerű növelését, valamint a kiszolgáló közalkalmazotti állomány megtartását takarta.

A korábban is igen jelentős mennyiségű ügykezelési feladat szintén ugrásszerűen növekedett. E feladatok ellátására Kapitányságok esetében segédhivatalok működnek. Ilyen elem felállítására nekünk nem volt lehetőségünk, viszont fizikai közalkalmazotti státuszok átminősítésével sikerült biztosítani minimálisan elegendő számú ügykezelőt a szervezetben.

A fogadó szervezeten belül jellemző, hogy fizikai jellegű állomány nincs, vagy csak a területi, regionális gazdasági ellátó szervezet állományában van alkalmazva.

Számos vezetői egyeztetés és költségszámítás eredményeként a Kirendeltségen jelenleg a Hivatal állományában vannak alkalmazva olyan közalkalmazottak, akiknek a bevonásával folyamatosan és költség hatékonyan tudjuk biztosítani a széttagolt alegység nagyszámú állományának, objektumainak és számos egyéb jelentkező logisztikai igényét.

### ***Integrált állománytábla nevesítése***

Természetesen a vezetői szinten egyeztetett állománytáblát a rendelkezésre álló, maradék állománnyal fel kellett tölteni. Itt dominált a szakmai elveken nyugvó besorolás rendje, amelynek kialakításába már a csoportvezető tisztek javaslatait is kikértem annak érdekében, hogy a megfelelő ember a számára legmegfelelőbb beosztásba kerüljön, a leghatékonyabb teljesítés biztosítása céljából.

E területen szintén elég nagy térben tudtunk mozogni, mivel a hatályos jogszabályi rendelkezések, majd a december közepén megszületett LB állásfoglalás alapján, lakhelyükre visszamenni szándékozók és egyéb áthelyezési kérelmek engedélyezése eredményeként közel 40 fő került ki a szervezetről.

Ők már jellemző módon magasabb beosztásokat láttak el, így volt módunk és végre is hajtottuk a magasabb beosztásokba történő előresorolásokat, rendfokozati előléptetéseket.

Ezekkel a humánigazgatási lépésekkel eljutottunk oda, hogy a sok rossz élmény mellett pozitív megerősítés és újabb motivációs lehetőségeket tudtunk biztosítani a maradék állománynak, valamint csak a legalacsonyabb II/2-s beosztások maradtak esetlegesen lefedés nélkül.

### ***Egyéni elbeszélgetések, humánigazgatási feladatok végrehajtása, kinevezések***

A jogszabályi rendelkezésekben rögzített elbeszélgetéseket terv szerint, ütemezve, két bizottság felállításával teljesítettük. Ennek során valamennyi érintett szolgálati személy megismerhette a

rá, személyére szabott környezeti tényezőket, kérdéseire kapott válaszok alapján megalapozottan tudott dönteni arról, hogy szándékozik-e maradni az integrált szervezet állományában, valamint elfogadja-e a számára felkínált beosztást.

A jelentősnek nevezhető létszám ellenére csak néhány fő kérte és vette igénybe a halasztott döntés lehetőségét, ismertette legvégső nyilatkozatát.

A előzőekben ismertetettekre utalva, a megfelelően előkészített és szakmai elveken nyugvó személyzeti döntéseket az állomány valamennyi tagja tudomásul vette, emiatt a szervezetből nem távozott senki, a vonatkozó Állományparancsait egyetértőleg aláírták, átvették.

### ***Főkapitánysági Szervezeti és Működési Szabályzat elkészülte után Kirendeltségi Ügyrend elkészítése, Munkaköri leírások átadása***

A jogállamiság elvének megfelelően eleget kellett tenni a címben szereplő feladatrendszernek is. Az ORFK, majd CSMRFK Szervezeti és Működési Szabályzatának elkészülte, megismerése után kidolgozásra került, majd Főkapitány úr által jóvá lett hagyva a Kirendeltség Ügyrendje. Az alapokmányban rögzített munkakörök és hozzá kapcsolódó feladatok kibontásra és megfogalmazásra kerültek a folyamat részeként az egyes személyekre szabott Munkaköri leírásokban. Ezen tevékenységi sor megvalósítása idején szintén folyamatos volt a vezetői konzultáció a Főkapitánnyal és MRFK Humánigazgatási Szolgálat vezetőjével, a MRFK Hivatalvezetőjével.

***„... megfelelő embert a megfelelő beosztásba!”***

## **Szociális biztonság**

### ***Állományparancsok és Munkaköri leírások kiadása***

Az előző bekezdésben ismertetett körülmények között törekedtünk arra, hogy a hatályos jogszabályi környezetnek történő megfeleléssel eleget tudjunk tenni annak az alapvető emberi elvárásnak, hogy „*papír legyen a kezében*”.

Azzal a momentummal, hogy mindenki megkapta az állományparancsát, majd a munkaköri leírását, jelentős mértékben megnövekedett, egyúttal megerősödött a rendőrségi szervezet iránti lojalitása, saját és családja megélhetési biztonsága.

Azzal, hogy az állomány megkapta az alkalmazási viszonyára vonatkozó munkáltatói nyilatkozatokat, valamint rögzítve lettek vele szemben az alapvető elvárások, ismertetve lettek a

járandóságai, képzési követelményei, egyfajta kiszámíthatóság jelent meg újra valamennyi maradó kolléga életében, valamint közvetetten a családjuk életében is.

***Szolgálati törvény, annak Végrehajtási rendeleteiben rögzítettek kötelei, járandóságok Munkáltatói oldalról történő teljesítése***

Egyszerű, ámde esetenként akadályokba ütköző elvárás, hogy a jogszabályi és megismert rendőrségi belső normákban előírt, jogos járandóságát az érintett valamennyi szolgálati személy megkapja.

Ez a feladat az át-kialakuló új típusú rendőrségi szervezet esetében nem is volt egyszerű feladat, hiszen a saját költségvetési kerete felett gazdálkodó Főkapitányság költségvetési vonzatú döntéseit a GEI vezetőnek is ellen kell jegyezni a megfelelő fedezet igazolásául.

A folyamatos és konszenzusos beosztott-helyi vezető-területi vezetői szintű egyeztetések eredményeként a Kirendeltség valamennyi beosztottja az előírt határidőkön belül megkapta valamennyi jogos járandóságát.

***Adható támogatások koordinált, méltányos biztosítása***

Vezetői alapelveként került megfogalmazásra, hogy ha valamely adható juttatást a volt határőr állomány, annak egyes szolgálati személye megkapta, akkor meg kell annak lehetőségét keresni, hogy azt az integrációt követően is lehessen számára biztosítani.

E területen számos konzultációt hajtottunk végre, hiszen nem elég a jószándék, annak jogilag és belső normáknak is meg kell felelni, valamint szükséges hozzá a pénzügyi fedezet is, valamint nem sértheti más rendőri állomány érdekeit sem, nem generálhat belső szervezeti feszültséget.

Tárgykörben születtek központi szintű döntések is, amelyek a Rendőrség teljes személyi állományát érintették. Nyilvánvalóan az alegység szintű igényeket megfelelő vezetői kontrollt követően, szakmailag megalapozott javaslatokkal tudtam előljáróim elé terjeszteni. Ezt követően születtek meg azok az alapvetően pozitív jellegű döntések, melyek szintén hangulati tényezőként is jelentkeztek, tovább csökkentve az állomány fluktuációját, növelve a motivációs értékeket.

A nagy számok törvénye miatt voltak, vannak olyan kérelmek, melyek elutasításra kerülnek, azonban ezek minden egyes esetben valamennyi összkörülményt figyelembe vevő eseti döntésként születnek meg, melyeket az érintettek az indokok megismerése után zömében el is fogadnak.

### ***Teljesítmények elismerése, jutalmazások biztosítása***

E tárgykörben a végrehajtó állomány pozitívan reagálta le azt a tényt, hogy valamennyi ünnep alkalmával a Kirendeltség létszámarányát és teljesítményét figyelembe vevő elismeréseket kaptak az év folyamán.

Ezek között a vezetői, végrehajtói és közalkalmazotti állomány munkája egyaránt megmérettetésre került és a teljes elismerési vertikumot felölelő listán megjelenhettek, kaphattak soros- és soron kívüli elismeréseket.

Ezek között a legnagyobb hatást azok váltották ki a végrehajtásból, amelyeket a Határőrségnél nem is remélhettek (*feltételhiányos előléptetés, közalkalmazottnak címadományozás*), valamint a hévízi, harkányi egészségügyi intézménybe történő beutalók, üdülési csekkek biztosításának lehetősége.

### ***Szolgálati személyek egyéni karrierlehetőségeinek feltárása, megismertetése***

Azzal a körülménnyel, hogy az állomány átlag életkora jelentősen megfiatalodott, valamint a korábban betöltött magasabb státuszok megüresedtek, lehetőségem nyílt, hogy a fiatal, agilis, tenni tudó és tenni szándékozó kollégákat az addigi munkájuk elismeréseként és további lehetőségek feltárásával olyan beosztásokba neveztem ki, amelyek a személyes szakmai karrierjük növelése mellett nyilvánvalóan pénzügyi előrelépést is jelentett.

A személyes elbeszélgetések során törekszem arra, hogy valamennyi beosztottam tudja azt, alapvetően hosszú távon számítok a munkájára és azt is, hogy ezen időszak alatt milyen lehetőségek nyílhatnak meg számára, megfelelő teljesítés során.

Támogatom és igénylem az állomány tanulási lehetőségeinek biztosítását, hiszen a szerzett tudással is erősíteni tudja az alegység kapacitását, egyéni lehetőségeket biztosítva a karrierjében, a megélhetésében.

### ***Humánigazgatási lehetőségek maximális igénybevétele***

Nagyon fontos és hasznos dolognak tartom, hogy megfelelő pozitív vezetői hozzáállással számos feleslegesnek értékelhető feszültség forrást el lehet kerülni, meg lehet előzni, lehet kezelni a problémát.

Ennek feltétele természetesen egy folyamatos önképzés, vezetői szintű konzultáció és tenni akarás, intenzív érdekképviselés az állomány érdekében.

Személyes tapasztalatom az, hogy amennyiben ezeknek eleget tud tenni a helyi vezető és a területi vezető is fogadóképes a problémák konstruktív kezelésére, akkor olyan pozitív tartalmú



visszajelzéssel szolgál a végrehajtó állomány, amit külső, objektív szemléletű értékelések is alátámasztanak.

Nagyon nagy elismerésként életem meg az ez év őszen végrehajtásra került ORFK bizottsági, átfogó komplex ellenőrzés során elhangzottakat, pld. „... *ennyire motivált állományt nemigen láttunk még az országban*”.

### ***Helyi és területi érdekképviseléssel konzultáció***

Az állomány a Kirendeltségünkön is érdekképviseletbe tömörül. Vezetőként fontosnak tartom, hogy az egyének meghallgatási lehetősége mellett folyamatos, aktív, kétoldalú kapcsolatot tartsak a helyi érdekképviselési vezetőkkel is.

Azért is tartom fontosnak, mert ez egy újabb kommunikációs lehetőség, csatorna annak a töménytelen mennyiségű információnak a nagy létszámú végrehajtóhoz történő eljuttatására, amivel a fontos és állományt is érintő információt sikerül eljuttatni, valamint a beosztotti körtől lehetséges csatornaként eljut hozzám is az esetleges kérdés, problémaforrás.

Meglátásom szerint egymás kölcsönös tiszteletben tartásával számos olyan konfliktus elkerülhető, ami viszont érdemi konzultáció nélkül komoly hangulati és így eredményességi tényező lenne.

***„... legalább olyan körülményekre kell törekedni, mint amilyenek voltak!”***

***„... ami jár, az jár!”***

### **Szakirányítás kialakítása**

#### ***Határrendészeti Osztály állománya – felderítés, realizálás***

A Kirendeltség a szakmai feladatait, alapvetően a Határrendészeti Osztály szakirányításával, koordinációjával teljesíti.

A Kirendeltség végrehajtási feladatokat ellátó állománya a 12/24 – 12/48-s vezényléses, váltásos szolgálati rendben látja el a feladatait. Ennek teljesítésére négy szolgálati csoportba, csoportonként három részlegbe vannak szétosztva. Továbbá van egy ötödik csoport, melynek tagjai alapvetően ügyeleti szolgálatokat látnak el, valamint ebben a csoportban vannak a speciális képzettségű kollégák, akik valamennyi csoporthoz vezénylés alapján bekapcsolódnak, segítik azokat.

Az Osztály egyik legnagyobb kapcsolódó feladata a folyamatos elemző-értékelő tevékenységre épülő szolgálatvezénylési tervezés mellett a képzés, a keresztképzés, valamint minden, az állomány oktatását, kiképzését támogató tevékenység biztosítása.

Az állomány a szolgálati időtartam alatt a Kirendeltség valamennyi szolgálati beosztását kiálítja, a jelentkező feladatokat feldolgozza.

Elsődleges feladata a hatáskörbe utalt és azon túl is a jogsértő cselekmények felderítése, megelőzése, realizálása, normában rögzített cselekmények fogatosítása.

### ***Hatósági Osztály állománya – jogérvényesítés, eljárási cselekmények***

Szakirányítással koordinált módon, folyamatosan minimum 2-2 fő vezénylésével biztosítja a Határrendészeti Osztály végrehajtó állománya által felfedett jogsértő cselekmények további rendezéséhez, eljárási cselekmények fogatosítását, azok kezdeményezését, dokumentációs és számos más, hatáskörbe utalt feladatok végrehajtásával.

A jelenlegi, határőrségi örökölt szervezeti struktúra és állomány besorolás nem fedi le a megváltozott szakmai igényeket, mely probléma feloldását csak a több alkalommal felterjesztett átfogó állománytábla módosítás tudná feloldani. Annak bekövetkeztéig a biztosított humánigazgatási lehetőségek alkalmazásával kezeljük a feladatainkat.

### ***Hivatal (Osztály) állománya – humán és logisztikai feltételek folyamatos biztosítása***

Alapvetően a volt logisztikai állományra épül. Tekintettel arra a tényre, hogy az integrált rendőri szervezet nem tudta kezelni a helyi szintű logisztikai szervezeti elemek működtetését, viszont szakmailag indokolt volt az apparátus megtartása, a feladatok ellátási rendszerének biztosítása, ezért létrehozásra került a Kirendeltség Hivatala. Ezt az osztályt, hasonló létszámmal működő Rendőrkapitányság mintájára hoztuk létre, ebben az elkülönült szervezeti formában.

Ezen belül valósul meg a Kirendeltség szakmai igényeinek 24 órás logisztikai és humánigazgatási biztosítása.

### ***Ügyeleti rendszer működtetése***

A Kirendeltség szintén a határőrségi örökségnek köszönhetően nem kompatibilis az ügyeletek működtetése vonatkozásában más rendőri szervekkel.

A feladatot alapvetően hosszabb idejű, megfelelő tudással és tapasztalattal rendelkező kollégák, eseti szolgálati feladatként látják el, tekintettel arra, hogy nincs státuszilag biztosítva a feladat ellátás humán háttere.

Későbbi, megoldásra váró feladatként jelentkezik, hogy a státusszal biztosított ügyeleti állományt a jelenlegi beosztásokban lévő kollégákénál alacsonyabb besorolásban, jelenlegi rendszerben biztosított pótlékok elhagyásával kellene biztosítani. Ezeket a feltételeket természetesen senki nem akarja vállalni.

Fogalmaztunk meg ugyan javaslatokat, aminek viszont az 1+4 ügyelet miatt igen jelentős létszám és megfelelő státusz biztosítási igénye van, melynek teljesítési humán és pénzügyi fedezete jelenleg előttem csak részben és hosszú távon ismert, feltételezett.

### ***Munkatervezés, szervezet belső kapacitásainak kihasználása***

A megfelelő motivációs körülmények kialakítása mellett az igen jelentős létszámhiány miatt (*Schengen normás létszámigény 490 fő*) nagy kihívást jelent az aktuális és ráadásul folyamatosan változó külső környezet hatásait kezelni tudó szolgálatvezénylések és feladat meghatározások biztosítása.

Ezt a fajta igényeket csak a szervezet humán és logisztikai kapacitásának részletes ismeretével, mobilizálható kapacitásának teljes körű kiaknázásával tudjuk biztosítani. Tennünk kell ezt úgy, hogy a végrehajtó állomány ne omoljon össze az átlagosnál is jelentősebb szakmai igénybevételek időszakában.

### ***Szakirányító területi és központi szervezeti elemekkel konzultáció***

A Kirendeltség a szakmai feladatainak teljesítését alapvetően saját hatáskörében tudja kezelni, azonban a már többször említett, jelentősen megváltozott környezeti hatások miatt számos esetben kell és vesszük is igénybe szakirányító szervek bevonását a feladatok megoldásába.

A kialakított kapcsolatrendszer miatt a szervezeti elemek lehetőségeik kihasználásával képviselik a Kirendeltség, vagy ha kell a MRFK szakmai igényeit, érveit és kérelmeit, hiszen a cél közös, a megoldás kulcsa viszont máshol van. Ezeket a megoldási pontokat pedig meg kell találni és a kialakult nehézségeket kezelni kell.

### ***Intenzív külső-, belső-, hazai- és nemzetközi együttműködés***

A Kirendeltség az elmúlt esztendőkből igen kiterjedt és szakmailag hatékony együttműködési tevékenységi rendszert alakított ki annak érdekében, hogy minél eredményesebben tudja ellátni a vele szemben támasztott elvárásokat a folyamatosan romló ellátási feltételrendszerben.

Ezek a kapcsolatok, együttműködési csatornák az integrációt követően is megmaradtak. A megújult környezetre tekintettel ezek a kontaktok újólá meg lettek keresve, az együttműködési tevékenységi rendszerünk le lett pontosítva, koordinálva. A megbeszélések számos esetben a

korábbinál is hatékonyabb újabb lehetőségeket fedtek fel, így azokat beépítettük az együttműködési rendszerünkbe.

### ***Főkapitányságon kialakított határrendészeti felderítés támogatása***

Az integráció előkészítési egyeztetései során az egyik központi kérdés volt a gyakorlatilag megszűnni látszó határrendészeti felderítés problematikájának kezelése. Az egyeztetések során a Főkapitány úr és a szakmai vezetés igen rövid idő alatt fel- és elismerte, hogy a jelenlegi környezetben hatékony, szakmai jellegű, operatív felderítés nélkül nem számolhat sem a Kirendeltség, sem a Főkapitányság hosszabb távon hatékony határrendészeti tevékenységgel, a szervezett elkövetői csoportok felszámolásával, illetékességi területről történő távol tartásával. Ennek biztosítása érdekében főkapitánysági szinten biztosítottak azok a humánigazgatási intézkedések, amelyek mellé le lettek téve a Kirendeltség nyílt felderítési adatai, támogató-biztosító és számos más tevékenysége.

Az eredményes végrehajtás következtében Csongrád megyében tavasszal leraktuk azokat a szakmai alapokat, melyek már nyáron meghozták az első nagyobb jelentőségű eredményeket, majd ősszel már több igen komoly, nemzetközi kiterjedésű szervezett csoport is felderítésre, realizálásra, számos elkövető eljárás alá lett vonva, kivívva a szakmai és társadalmi elismerést. A Kirendeltség a lehetőségeinek maximális kiaknázásával törekszik a Rendőrség által meghirdetett Védőbástya Program szakmai elvárásainak teljesítésére, a folyamatos, biztonságos, kulturált, jogszabályi alapokon nyugvó határ- és általános rendészeti feladatainak teljesítésére.

***„... Szeged Határrendészeti Kirendeltség Európa kapuja”***

### **Logisztikai biztosítás**

A Kirendeltség határrendészeti tevékenységének logisztikai ellátását 24 órán keresztül költség-hatékonyan kell biztosítani:

- Informatikai és Információ technológiai-,
- Gépjármű forgalmazási és üzemeltetési-,
- Fegyverzettechnikai-,
- Elhelyezési és ellátási
- és egyéb szakterületeken.

Ezeket a feladatokat a fent már ismertetett szervezeti elemek

- a saját közalkalmazotti és köztisztviselői állományból,
- Speciális igényeknek megfelelően,
- Az ORFK D-A GEI kiemeltnek minősíthető támogatásával igyekszik teljes körűen biztosítani.

Hiába a legjobb állomány a legjobb szakmai hozzáállással, ha nincs meg a megfelelő logisztikai háttérbiztosítás. E szakmai területen is örök az állítás: „... *a háborúhoz három dolog kell; pénz, pénz, pénz.*” *Ez kell a határrendészethez is...*

Erre a mi esetünkben is szükség van, mert üzemanyag és kommunikációs lehetőségek nélkül a Kirendeltség tevékenysége összeomolna, nem említve még számos üzemeltetési, vagy jogszabály által számára előírt teljesítési kötelezettséget, a rendszer elemeinek működtetését.

Jelentős gondokat jelentett a kezdeti időszakokban, hogy a Kirendeltség és a MRFK egyéb szervezeti elemei között voltak információtechnológiai nehézségek. Nem rendelkezünk GW elérhetőséggel, valamint számos, általunk alkalmazott informatikai rendszer nem volt kompatibilis a többi rendőrségi rendszerrel. Ezek a gondok azonban éppen a jelentőségük miatt a főkapitánysági szakmai, valamint GEI vezetéssel történt egyeztetések eredményeként szintén soron kívül megoldásra kerültek az alegységünk esetében.

**„... *a Szeged Határrendészeti Kirendeltségnek  
működnie kell!*”**

**„... *az nem lehet, hogy valami kell és nincs!*”**

## **Utánkövetés**

Az új, integrált szervezettel kapcsolatos jogszabályok, belső normák megismerése és megismertetése, alkalmazása és alkalmaztatása, nem csak a helyi vezetés, hanem a teljes állomány számára elengedhetetlenül szükséges volt. Ennek az érkező és már hatályos normarendszer végrehajtási szintre történő továbbítása, azok célirányos feldolgozása szintén igen komoly kihívást jelentett, jelent.

Pozitív előjellel értékeltük a Rendőrség normaalkotási rendszerét, melynek során a kidolgozás alatt álló központi tervezetek véleményezésre megküldésre kerülnek. Ezeket a tervezeteket minden esetben áttanulmányozzuk és a határrendészeti érdekeket, feladatokat érintő, általunk

fontosnak ítélt javaslatainkat megfogalmazva, azokat fel is terjesztjük. Szintén pozitív tapasztalat, hogy számos normában számos javaslatunk meghallgatásra talált, feldolgozásra került.

Az integrációt követően a megváltozott környezetben a helyi szintű szabályozóinkat is számos területen át kellett dolgozni, illetve újakat kellett létrehozni. Ezek elkészítésében a szükséges szakmai segítséget igény esetén minden esetben megkaptuk a területi, regionális szervezetektől. A folyamatos, kétirányos vezetői kapcsolattartás eredményeként biztosított annak lehetősége, hogy a korábban nem felmerült, de időközben problémaforrásként jelentkező valamennyi körülményt, prognosztizálható feladatot a megfelelő javaslataimmal a döntésre jogosult vezető felé tudom továbbítani. Ennek egyik első elemére még ez év januárjában, egy 56 pontos felvesztésben lett egyeztetésre előterjesztve. Az azóta eltelt időszakban is kiemelkedő problémaérzékenységgel reagál a főkapitánysági és a GEI vezetés is a Kirendeltségről érkező gondok kezelése vonatkozásában.

Természetesen az utánkövetés területén is tapasztalható az a pozitív vezetői hozzáállás, ami azt is takarja, hogy a megyében, régióban nem kezelhető gondok központi szervek felé felterjesztését is végrehajtják.

***„... ami eddig jó volt, azt nem kell bántani!”***

***„... nem problémák, megoldandó feladatok vannak!”***

## **Fluktuáció kezelése**

A Kirendeltség humánoldalú működéséhez szükséges hosszú távú stratégia jellegű, egyik legnagyobb feladat az állomány alegységnél történő, vagy legalábbis pályán tartási feladatrendszere volt.

A probléma kezelése érdekében felmérésre kerültek a legjellemzőbb kiválási okok az integrációt követő időszakra.

Ezek ismeretében nyílt lehetőség ezen okok komplex módon történő kezelésére, a létszámfogyás folyamatának megállítására, a helyzet stabilizálására, majd a növekedési folyamat elindítására.

*A helyben feltárt okok az alábbiak (alapvetően szociális/pénzügyi, minimálisan fegyelmi jellegű)*

☐ Lakhelyen lévő szervezethez történő távozás

- ☐ Magasabb beosztást és illetményt biztosító szervezeti elemhez történő távozás
- ☐ Fegyelmi okok miatt jogviszony megszűnése
- ☐ Közös megegyezéssel történő jogviszony megszűnése

*A feltárt kiváltó okok kezelésének legsürgősebb és leghatékonyabb megoldási lehetőségei:*

- Szervezetten belüli humánigazgatási lehetőségek kihasználása
- Szociális biztonságot adó vezetői intézkedések alkalmazása
- Teljesítményen alapuló egyéni elismerések és motivációs rendszer alkalmazása
- Kiváltó nyílt és látens okok megszüntetésére törekvés
- Felelősségi körön nyugvó elvárások és teljesítések
- Szervezetten belüli szakmai és kívüli egyéni gondok kezelése

A tudatos és tervszerű, Főkapitánysági és GEI vezetéssel összehangolt cselekményi sorozat eredményeként elérte a Kirendeltség, hogy:

- Integráció miatt nem történt a szervezetből kiválás
- Motivált az állomány, kiemelt szociális jellegű támogatási rendszerrel
- Kiemelt számú és szintű elismerése az állománynak
- Alacsonyabb számú és csökkenő dinamizmusú távozás a szervezetből
- Áthelyezési kérelmek fogadása a Kirendeltséghez
- Jelentősen csökkent betegség miatti távollétek

A feladat nagyságából eredendően ezek az eredmények még nem tekinthetők véglegesnek, továbbra sem dőlhetünk nyugodtan hátra a székünkben, hiszen még számos problémát kell kezelni, megoldani, konstruktív és további feszültségforrást ki nem váltó módon. Ilyen már ismert, főbb feladatok:

- Leterheltségnek és elvárásoknak megfelelő létszám biztosítása
- A szakmai igényeknek megfelelő belső struktúra kialakítása állománytábla módosításával
- Területi és központi szervek felé helyben nem kezelhető problémák felterjesztése.

***„... legyen arra büszke, hogy a Kirendeltség tagja!”***

***„... csak egy Rendőrség van!”***

## **Szakmai eredményesség**

A meghatározott integrációs alapelvek egyike az elért szakmai eredmények megtartása, hatékonyság és eredményesség növelése volt.

Az integráció bevalásának szakmai értékelésére már ebben az esztendőben számos fórumon sor került. Ezek egyikén hangzott el az alábbi idézet:

*„Több év alatt teljesített, integrációt átélte szervezetek esetében nemzetközi tapasztalatok szerint legalábbis 10-30%-s eredményesség csökkenéssel kell számolni....”*

Nem érzem tisztelnem a jogot, vagy kötelezettséget, hogy értékeljem a Kirendeltség vonatkozásában a rendészeti integráció sikerét, értékeljem annak direkt és indirekt hatásait.

Tekintettel arra a tényre, hogy az integráció egy folyamat, amely nem zárult még le és számos jelentős feladatnak kell még eleget tenni, így ezeket a kihívásokat az alábbiak szerint fogalmaztam meg a Kirendeltség számára:

- Schengen csatlakozás - 2007.12.21. - és annak hatásai, utóellenőrzésre felkészülés
- Rendészeti integráció - 2008.01.01. - utánkövetési feladatok
- Szerbia és az EU toloncegyezménye -2008.01.01. - hatásainak kezelése
- Koszovó önálló állammá - 2008.02.17. - válása, - 2008-03-19 – MK részéről történő elismerés, annak hatásainak kezelése
- Szervezett bűnözés elleni hatékony fellépés
- Együttműködési tevékenység további aktiválása direkt és indirekt módon

***„... ahol locsolni kell, ott locsoljon a parancsnok!”***

## **Konklúzió, záró gondolatok**



Álláspontom szerint, nekem, Kirendeltségvezetőnek az a kötelezettségem, hogy önmagam és az általam felelősen irányított teljes állomány a legjobb tudásának a legjavát adva tegyen eleget a vele szemben támasztott mindenirányú elvárásnak.

Megítélésem szerint az a hazai és nemzetközi politikai, szakmai vezetés, a civil társadalom feladata és joga, hogy a Szeged Határrendészeti Kirendeltség esetében 2008-ban, vagy az elkövetkező esztendőkből értékelje a teljesített munkánkat, az integráció során teljesített eredményeinket.

Ugyanakkor azt meg kell állapítanom, hogy a Kirendeltség a megváltozott környezetben nem csak egyszerűen szinten tartotta 2007. december 31-ig elért eredményeit, hanem azokat számos területen országos és nemzetközi viszonylatban, jelentős arányban túl is lépte.

*... és ezért köszönetet itt és most ismételten mondok , írom le azt és gondolatban meghajolok azok a vezetők, kollégák, beosztottak, sajátom és az ő családjaik előtt, akik ezért az eredményekért tettek, áldoztak.*

*Sokat, nagyon sokat ...*

*Saját és családjuk életéből, idejéből, energiájából, nemritkán napi 12-18 órán keresztül ...*

*Jómagam büszke vagyok arra, hogy részese lehettem ennek a folyamatnak és kollégáim is büszkék arra, hogy ennek a Kirendeltségnek az állományában látják el a Magyar Köztársaság, a Schengen övezet külső, 62 km-s határszakaszának őrizetét, határforgalmának ellenőrzését.*

*„... nem elég jónak, a legjobbnak kell lenni!*

*És ezért tenni, áldozni kell!*

*Sokat!”*